

УДК: 005: 658.016 :338.24.01

ГАРАФОНОВА О.І., д.е.н.,

ЯНКОВОЙ Р.В., к.е.н.

м. Київ

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ КРИЗИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

**Анотація.** В статті розглядаються різні методи антикризового управління підприємства, які обумовлені нестабільним зовнішнім середовищем. Аналізуються наслідки діяльності сучасного підприємства в умовах системних кризових явищ, конкурентної боротьби, посилення життєздатності підприємства. Надаються практичні рекомендації та моделі поведінки організацій у кризових ситуаціях, алгоритми дій у типових кризових станах підприємств.

**Ключові слова:** антикризове управління, стратегічне управління, сучасне підприємство, системна криза, кризоутворюючі процеси.

**Аннотация.** В статье рассматриваются различные методы антикризисного управления предприятием, вызванные нестабильной внешней средой. Анализируются последствия деятельности современного предприятия в условиях системных кризисных явлений, конкурентной борьбы и повышения жизнеспособности предприятия. Даны практические рекомендации и модели поведения организаций в кризисных ситуациях, алгоритмы действий в типичных кризисных состояниях предприятий.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, стратегическое управление, современное предприятие, системный кризис, кризообразующие процессы.

**Abstract.** The article examines various methods of crisis management of the enterprise, which are caused by an unstable external environment. The consequences of the activity of a modern enterprise in the conditions of systemic crisis phenomena, competitive struggle, and increasing the viability of the enterprise are analyzed. Practical recommendations and models of organizations' behavior in crisis situations, algorithms of actions in typical crisis states of enterprises are given.

**Key words:** anti-crisis management, strategic management, modern enterprise, systemic crisis, crisis-forming processes.

**Актуальність теми дослідження.** Процес розвитку сучасного економічного середовища не є рівномірним. Періодичні коливання та кризи властиві будь-якій економічній системі та мають циклічний характер розвитку, тобто закономірний та постійний рух від одного типу рівноваги системи до іншого. Криза є різким порушенням існуючої рівноваги, що викликане зростаючими диспропорціями. Кризи відбивають протиріччя у середовищі функціонування будь-якої компанії. Інтенсивні та болісні трансформації українського суспільства у 2014 – 2018 рр. приводять до стрімких змін його базових інститутів: політичних, економічних, соціальних. Кризові явища в українській економіці зменшують ефективність традиційно використовуваних управлінських практик, актуалізують потребу підприємств у використанні сучасних методів управління. Постійні зміни у зовнішньому середовищі, зокрема безперервне посилення інтенсивності конкурентної боротьби, викликають необхідність постійного розвитку підприємств для збереження ринкової позиції та забезпечення довгострокової

життєздатності підприємства. Такі фактори макрота мікросередовища сприяють активізації пошуку адекватних методів підвищення ефективності управління підприємством.

**Постановка проблеми.** В останні роки підприємства приділяють все більше уваги виявленню фінансової кризи на підприємстві. В Україні підприємства, як правило, розглядають окремі кризові явища, не приділяючи при цьому увагу системній кризі, що матиме більш глибокі наслідки для діяльності підприємства в майбутньому. Зазначені аспекти зумовлюють актуальність даного наукового дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Значний внесок у розробку теоретичних аспектів процесу формування кризи на підприємстві зробили такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: М. Аїстова, О. Амоша, А. Арменакіс, Н. Беляєва, Д. Воронков, О. Гарафонов, В. Гриньова, Р. Дафт, І. Ігнат'єва, І. Мазур, В. Микитенко, В. Отенко, В. Пономаренко, В. Шапіро, А. Шегда, З. Шершньова, Г. Широкова. Кризові явища в економічних

системах завжди викликали підвищений інтерес у вчених різних країн, але розглядались вони, в основному, на макрорівні. На рівні окремого підприємства цим питанням, донедавна, приділялося недостатньо уваги, що не давало змоги ефективно впливати на розвиток кризових явищ, робити кризу більш керованою. Але в останні десятиліття загострення політичної та макроекономічної нестабільності, навіть у розвинених країнах з традиційно стабільною економікою, значно ускладнили умови функціонування всіх суб'єктів господарювання та зумовили наростання невизначеності зовнішнього середовища.

**Викладення основного матеріалу.** Зараз є очевидним, що кризове явище на підприємстві є об'єктивним процесом, що призводить до вдосконалення наявної системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов. Антикризове управління має на меті вдосконалення систем та процесів на підприємстві з метою не лише вийти з загрозливого стану, а й розробити адекватну стратегію, завдяки якій перейти на якісно новий конкурентний рівень.

Стратегічне та антикризове управління є актуальною темою як у зарубіжній, так і у вітчизняній літературі економічного спрямування. Розкриті в науковій літературі здобутки створюють достатню теоретичну базу для подальшого дослідження даного питання, а саме для розробки конкретних практичних алгоритмів оцінювання рівня кризових явищ, формування системної кризи, а також для побудови комплексу інструментів щодо оцінки рівня та наслідків кризи для підприємства. Слід відмітити, що в літературі відсутні практичні рекомендації та моделі поведінки організацій у кризових ситуаціях, алгоритми дій у типових кризових станах підприємств.

В сучасній літературі поняттям «криза на підприємстві» [2-7] характеризують різні проблемні фактори в діяльності підприємства від простих перешкод у функціонуванні підприємства через організаційні негаразди до повного знищення підприємства як результату розвитку системної кризи.

В працях зарубіжних та вітчизняних авторів зустрічаються два основних ставлення до кризових ситуацій – негативне та позитивне [3-7]. При негативному ставленні до кризи увага акцентується на її руйнівному впливі на діяльність підприємства; на загрозі банкрутства, яку спричиняє криза. Позитивне ставлення ґрунтується на розумінні кризи як об'єктивного процесу, пов'язаного з розвитком системи, пов'язаним у тому числі з кризою стратегій, що у попередні періоди були розроблені, виконувались, але втратили свою актуальність. Звідси витікає, що криза підприємства є переломним моментом в послідовності процесів, подій і дій. Криза на підприємстві – об'єктивний процес, що при-

зводить до адаптації системи до змін або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися, адже ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденцій в існуванні системи сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну.

Підхід вчених, які надають кризі позитивного або негативного забарвлення представляється цілком виправданим для країн зі стабільною економікою, де кризове підприємство відносно легко може відновити рівновагу за рахунок зв'язків зі стабільним зовнішнім середовищем. Але у сучасній вітчизняній економіці існує значна кількість дестабілізуючих чинників, які важко навіть прогнозувати. Тому завжди існує ризик для підприємств щодо подолання кризового стану.

Як чітко було зазначено у праці З. Є. Шершнєвої, систематизація основних факторів, що обумовлюють кризовий розвиток підприємства складає основу фундаментальної діагностики, тому їй повинна бути приділена особлива увага [3, с. 109]. Відповідно до зазначеного вище слід навести класифікацію факторів, що обумовлюють появу та розгортання кризових явищ на підприємстві (табл. 1).

Через принципову різницю у характері проявів та методах подолання глибоких впливів, що діють на підприємство, найважливіше значення в процесі дослідження має виокремлення груп зовнішніх (екзогенних) та внутрішніх (ендогенних) кризових

Таблиця 1  
Класифікація факторів, що обумовлюють появу та розгортання кризових явищ на підприємстві\*

Класифікаційна ознака!	Класифікаційна група!
Залежно від місця виникнення	Зовнішні Внутрішні
Залежно від волі людини	Об'єктивні Суб'єктивні
За закономірністю виникнення	Випадкові Закономірні
За походженням	Штучні Природні
Залежно від наслідків прояву	Загальні Специфічні Індивідуальні
Залежно від ступеня впливу	Основні Другорядні
Залежно від ступеня взаємообумовленості	Незалежні Похідні
Залежно від часу дії	Постійні Тимчасові
Залежно від підходу до визначення	Потенційні Фактичні

\* Джерело: узагальнено та складено автором [на основі 2-7].

факторів та виділення різноманітних факторних підгруп у межах кожної з них. Це необхідно для кращого розуміння кризоутворюючих процесів, а отже і можливості завчасно передбачувати можливість настання кожного з них, що дає підприємству змогу вчасно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики.

Важливою передумовою застосування антикризових заходів є ідентифікація глибини кризи, тобто визначення її фази.

Розрізняють три фази кризи [2-3]:

- фаза кризи, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови переведення його в режим антикризового управління);
- фаза, яка загрожує подальшому існуванню підприємства і вимагає негайного проведення фінансової санації;
- кризовий стан, не сумісний з подальшим існуванням підприємства, який призводить до його ліквідації.

Проблема полягає в тому, що більшість підприємств не усвідомлюють наявності чинників виникнення кризи на підприємстві та не проводять своєчасної комплексної діагностики стану підприємства сучасними методами, якими, на жаль, більшість компаній, що працюють на українському ринку також не володіють. Тому, одним із важливих факторів у досягненні позитивних результатів і виходу з кризової ситуації, локальної та системної криз стає визначення причин її настання та її раннього діагностування, адже саме на початкових етапах формування кризового стану підприємство може подолати негативну тенденцію з мінімальними втратами, в той час, як доведення кризового стану до «стану банкрутства» коштуватиме компанії значно більших ресурсів і навіть може поставити під питання подальше її існування. Вчасне виявлення ланцюгу кризових явищ (від ризиків до кризових ситуацій), локальних криз (через визначення чи не є наявна криза стратегічною) дає можливість для підприємства вчасно діагностувати кризоутворювальні чинники системної кризи. Отже, кризи можуть виникати як ланцюгова реакція, тоді лавиноподібне наростання кризоутворювальних причин призводить до такого стану, коли підприємство власними зусиллями неспроможне подолати кризу. Основною причиною цього є низький рівень використання стратегічного та антикри-

зового управління, що не дозволяє підприємству адаптуватися до змін.

**Висновки.** Загалом, наслідки кризи найтісніше пов'язані з двома факторами: її причинами і можливістю управління процесами кризового розвитку, оскільки саме процес управління має забезпечувати постійну готовність підприємства до подолання кризових явищ. Основою антикризового управління є чітке визначення не тільки причин, а й видів та параметрів кризи. А також важливим в даному контекст є розробка стратегій подолання криз.

Необхідно зазначити, що принциповою відмінністю системної кризи від інших видів криз є її всеосяжність. Системна криза впливає не лише на одну підсистему, а на все підприємство загалом, ускладнюючи комунікацію між окремими об'єктами фірми та істотно ускладнюючи процес управління. Подолання системної кризи через впровадження стратегій та реалізацію антикризових заходів – це діяльність стратегічно-орієнтованих підприємств.

В умовах сучасного швидкозмінного середовища діяльності організації важливо витримати всі негативні впливи та вдало скористатись певними можливостями, що надасть змогу компанії втримати свою конкурентоспроможність на ринку, а окрім цього – забезпечити розвиток підприємства. Особливо загострюється це питання в часи системної кризи економіки в цілому.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Ракосій П. В. Особливості побудови механізму антикризового управління на підприємствах агропромислового комплексу / П.В. Ракосій // Науковий Вісник Полісся. Серія «Економічні науки». – № 1 (5). – Чернівці: 2016. – С. 110-113.
2. Гарафонов О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика / О.І. Гарафонов: монографія. К.: КНЕУ, 2014. – 364 с.
3. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством/ З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева. – К.: КНЕУ, 2007. – 680с.
4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством / В.О. Василенко: – К.: ЦУЛ, 2003. – 504с.
5. Гарафонов О.І. Антикризове управління підприємством на основі інновацій / О.І. Гарафонов // Стратегія економічного розвитку України : Наук. зб. – Вип. 22-23 / Голов. ред. А.П.Наливайко. – К.: КНЕУ, 2008. – 172с. – С. 91-97.
6. Коротков Э.М. Антикризисное управление / Э.М. Коротков. – Москва: Инфра – М., 2002 г. – 380с.
7. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент/ О. М. Скібіцький. – К. : ЦУЛ, 2009. – 457с.